

# Stadt- und Regionalmanagement für zukunftsfähige Regionen

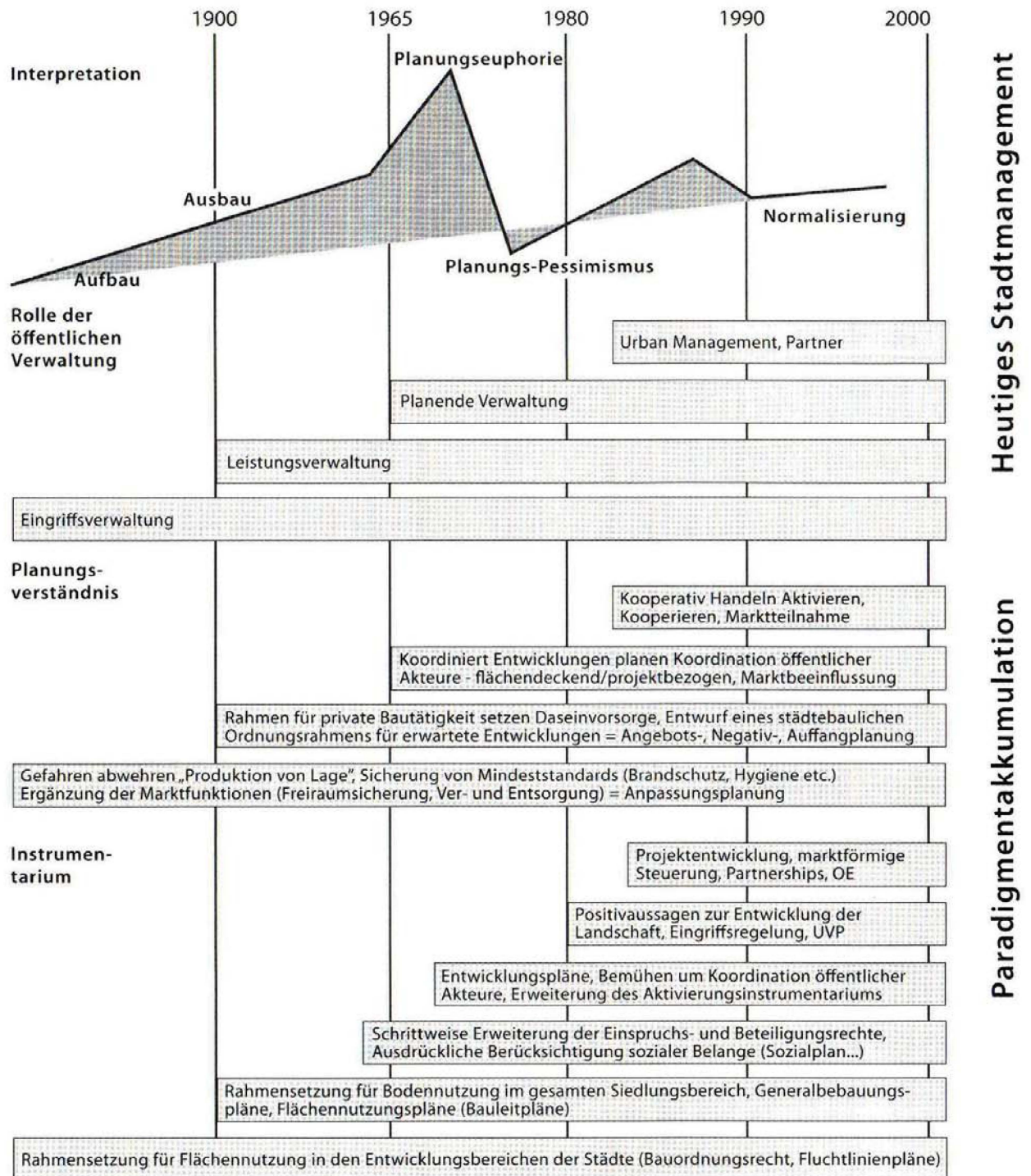
Rita Schneider-Sliwa

## *Zusammenfassung*

*Städte sind die unmittelbare Erfahrungswelt für 50 % der Menschen weltweit und für 75 % der Schweizer. Städte stellen den Lebens- und Erholungsraum ihrer Bewohner dar, aber auch Wirtschaftsraum, Arbeitsraum, Innovationsraum – kurz, Städte sind das Herz der Gesellschaft und Motoren des Bruttoinlandprodukts. Städte sind ebenfalls Orte gesellschaftlichen Wandels, vielfältiger Formen sozialer Ausgrenzung, des Verfalls städtischer Teilbereiche, von Migrations- und Integrationsproblemen und der Unangepasstheit planerischer Systeme und öffentlicher Verwaltungen, mit den neuen Herausforderungen und infrastrukturellen Engpässen fertig zu werden. Wie kann Stadtmanagement für die Entwicklung zukunftsfähiger Stadtregionen eingesetzt werden? Ziel dieses Beitrages ist, Stadt- und Regionalmanagement als neues Paradigma der Stadtentwicklung zu skizzieren. Dies grenzt sich klar von der klassischen Stadtplanung und eng verstandenem Stadtmarketing ab und stellt für die Stadt des 21. Jahrhunderts die derzeit angemessenste neue Variante einer langen Tradition von Stadtentwicklungsansätzen dar.*

## 1 Von der Planung zum Management: Paradigmenwandel in der Stadtentwicklung

In einem vielbeachteten Artikel schrieb B. Wehrli-Schindler: "Stadtplanung ist tot – es lebe das Stadtmanagement" (Wehrli-Schindler 1993, 1995). Gemeint waren hier alle Ansätze, die über die einfache zweidimensionale Stadtplanung hinausgehen, welche Nutzungen zuordnet, bauen lässt, Verkehrsflüsse regelt, zuweilen eher ad hoc und eklektisch auf unerwünschte Entwicklungen reagiert als proaktiv und zukunftsgestaltend den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (ARL 2004) zu begegnen. Ein Blick auf Abb. 1 verdeutlicht die Paradigmenakkumulation hinsichtlich der Instrumentarien, des Verständnisses und der Interpretation von Stadtentwicklung.



Quelle: Difu

Abb. 1 Paradigmenwandel in der Stadtentwicklung und -planung.  
 Quelle: K. Selle (1996, 56), siehe Birk, Grabow & Holbach-Gröming 2006

## 1.1 Instrumentarien der Stadtplanung

Vor 1900, als die öffentlichen Verwaltungen sich in Bezug auf Stadtplanung formierten, bedeutete Stadtentwicklung die Rahmensetzung für Flächennutzungen im Baurecht und bezüglich der Fluchtlinienpläne. Mit den stark wachsenden Städten der Industrialisierung wurde die geregelte Bodennutzung im gesamten Siedlungsbereich wichtig, Generalbebauungspläne und Flächennut-



zungspläne wurden das Gebot der Stunde angesichts des Wildwuchses in Städten mit einer ungeordneten Mischung von Wohnen und Gewerben in unzähligen verschachtelten Hinterhöfen. Erst nach 1965 wurden diese Instrumentarien durch Beteiligungsplanung betroffener Bürger und Stadtteile erweitert. Soziale Planung, Einsprache und Mitspracherechte und die ausdrückliche Berücksichtigung von Bedürfnissen Planungsbetroffener wurden insbesondere in den Wirtschaftswunderländern der Nachkriegszeit zum Leitmotiv. Entwicklungspläne und das Bemühen um Erweiterung der Aktivierungsinstrumentarien wurden in den 1970er-Jahren zum neuen Schwerpunkt, ferner der Trend weg von der Regelung negativer Entwicklungen hin auf eine Einflussnahme auf positive Landschafts- und Stadtraumentwicklungen. Eine solche positive Methode war z. B. die Umweltverträglichkeitsprüfung. Seit der Ära des sozialstaatlichen Rückbaus und begrenzter öffentlicher Mittel, die in den ausgehenden 1980er-Jahren begann, wurde die Entwicklung grosser, renditeträchtiger Projekte und die gezielte Steuerung von Stadtentwicklung, verstanden als Inwertsetzung ausgewählter Stadtteile mit Potenzial, zum Hauptgegenstand der Stadtplanung.

Das zugrundeliegende Planungsverständnis wandelte sich in diesen Phasen entsprechend: von der Produktion von Lage und Mindeststandards für die Flächennutzung seitens der öffentlichen Verwaltung hin zur Privatwirtschaft als Akteur. Diese hat die Rolle, mit entsprechenden Auflagen in der Daseinsvorsorge mitzuwirken, wie dies z. B. die Bauwirtschaft in der Wohnraumversorgung tut. Je stärker sich die öffentliche Verwaltung als Hauptakteur von Stadtentwicklung zurücknahm und der Privatwirtschaft eine Hauptrolle in der Stadtentwicklung zukommen liess, umso stärker wandelte sich das Planungsverständnis hin zu einem kooperierenden Handeln, in dem public-private partnerships, also Allianzen zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand, sich an Projekten von gemeinsamem Interesse zusammenfanden. Die unterschiedlichen Ansätze zeigen sehr deutlich einen Rollenwandel, den der Staat bzw. die öffentlichen Verwaltungen vollzogen haben. Dieser umfasst die Funktion einer Eingriffsverwaltung bis hin zu einer Leistungsverwaltung. Auf der Akteursebene führt dies eine planende Verwaltung hin zu einem Managementansatz, in denen Partner ausserhalb der öffentlichen Verwaltung den grösseren Beitrag in der Umsetzung von Stadtentwicklung leisten und sinnvoll eingebunden und koordiniert werden müssen. Der Wandel des Planungsverständnisses zeigt jedoch auch einen Anpassungsdruck, dem die öffentlichen Verwaltungen aus finanziellen Gründen ausgesetzt waren. So war der Einfluss der öffentlichen Verwaltung von 1900 gross, als es noch keine offizielle Stadtplanung gab. Die Stadtplanung formierte sich damals erst und entdeckte ihre Möglichkeiten. In der Wiederaufbauphase nach dem Krieg konnte in vielen europäischen Ländern das Potenzial der Planung voll ausgeschöpft werden. Im Wirtschaftswunder, das nach den 1960er-Jahren einsetzte und Verbesserungen der Lebensqualität brachte, begannen sich jedoch die Limitationen der Planung und des Machbaren zu zeigen. Die Planungseuphorie wich einer Ernüchterung, bedingt durch neue soziale Probleme und wirtschaftliche Einbrüche. Seit den ausgehenden 1980er-Jahren wurde klassische Planung ergänzt oder zum Teil abgelöst durch unternehmerische, neue Formen einer Stadtpolitik, die ganzheitlich und mit Managementansätzen arbeitet, auf zukunftsfähige wirtschaftliche, soziale und begleitende bauliche Entwicklung ausgerichtet ist und in der Planung von Flächen und Infrastrukturen eine zugeordnete Rolle hat.

## 1.2 Interpretation von Stadtentwicklung im Stadtmanagement

Stadtmanagement geht von einem umfassenden Konzept von Stadtentwicklung mit geteilter Verantwortung und einer aktiven Teilhabe vieler Träger der Zivilgesellschaft sowie ihren jeweils unterschiedlichen Vorstellungen und Entscheidungsfindungsprozessen aus. Dabei kann man unter Stadtentwicklung u. a. folgendes verstehen:



- Schaffung von Urbanität (wie auch immer definiert)
- Attraktivitätssteigerung
- Imageaufwertung
- Urban Design und Strassenmöblierung
- Verbesserung der Standortbedingungen für Investoren (z. B. Gewerbeflächen)
- Steuerliche Anreize für Investoren
- Aufwertung, Sanierung, Neubau, Umbau von Stadtteilen und Wohngebieten
- Familienfreundliche Wohnquartiere, altengerechtes Wohnen
- Wirtschafts- und Einzelhandelsförderung
- Barrierefreie Stadtraumgestaltung
- Stärkung des innerstädtischen Einzelhandels
- Quartiersmanagement und Behebung sozialer Brennpunkte
- Infrastrukturentwicklung, Verkehrsplanung
- Metropolitanentwicklung (Kühn 2008)
- Regionale Netzwerkstrukturen, z. B. Stadt-Umlandverbände und Eurodistrikte.

Schon diese kurze und bei weitem nicht vollständige Liste lässt ahnen, dass sich Verantwortliche für Stadtentwicklung, seien es offizielle Mandatsträger oder der "einfache Bürger", kaum leicht zu einem Konsens bei diesen Aspekten bereithalten, zu vielfältig sind die Meinungen hierüber. Dass man, um handlungsfähig zu werden, Dialogprozesse führen und einen Konsensfindungsprozess managen muss, scheint verständlich, ebenfalls dass neue institutionelle Vorgehensweisen (z. B. durch ein Stadtpräsidialamt) nötig sind, in denen die vielfältigen Möglichkeiten von Stadtentwicklungen konzipiert und wohl koordiniert angegangen werden können. Stadtentwicklung wird unterschiedlich verstanden und muss notwendigerweise anders ansetzen, je nachdem, ob man eine Mikro-/Mesoebene oder eine Makroebene der Betrachtung einnimmt, wobei sich die Kategorien nicht gegenseitig ausschliessen (Abb. 2).

### 1.3 Makro- und Mikroebene

Stadtmanagement als Prozessmanagement und Gestaltung von Stadtentwicklung für eine zukunftsfähige Region ist grösser angelegt als Planung. Auf der Makroebene einer Stadt und ihrer Umlandgemeinden impliziert Stadtentwicklung eine in Netzwerken relevanter Akteure wohl abgestimmte, sorgfältig und langfristig gedachte Metropolitanentwicklung.

Das Konzept des Stadtmanagements wird hier zum Management einer zukunftsfähigen Gesamtentwicklung der Grossstadtreion, wobei sich solche Metropolen über Verwaltungseinheiten (Länder/Kantone) oder sogar internationale Grenzen ausdehnen können. Hier beinhaltet Stadt- und Regionalmanagement auch neue institutionelle Vorgehensweisen, institutionalisierte Strukturen (z. B. Eurodistrikte) und eine neue Form der Steuerung von Stadtentwicklung ("Governance") (Fürst 2008).

Eine zentrale Frage ist, wie Ziele der Stadtentwicklung, die an sich normativ sind (z. B. die Stadt als gutes Lebens- und Arbeitsumfeld, attraktiver Wirtschaftsraum und Standort für Investoren, gleichermassen sozialverträglich, wirtschafts- und umweltfreundlich) so breit abgestützt werden können, dass Stadtentwicklung sinnvoll für alle ist. Klassische Stadtplanung, die sich überwiegend mit Flächennutzungsregelungen und Bebauung befasst, kann hier nicht zielführend sein, ist doch ihr Fokus nicht die sozial- und umweltverträgliche, wirtschaftsfreundliche, umfassende Stadtentwicklungspolitik.



## STADT- UND REGIONALMANAGEMENT

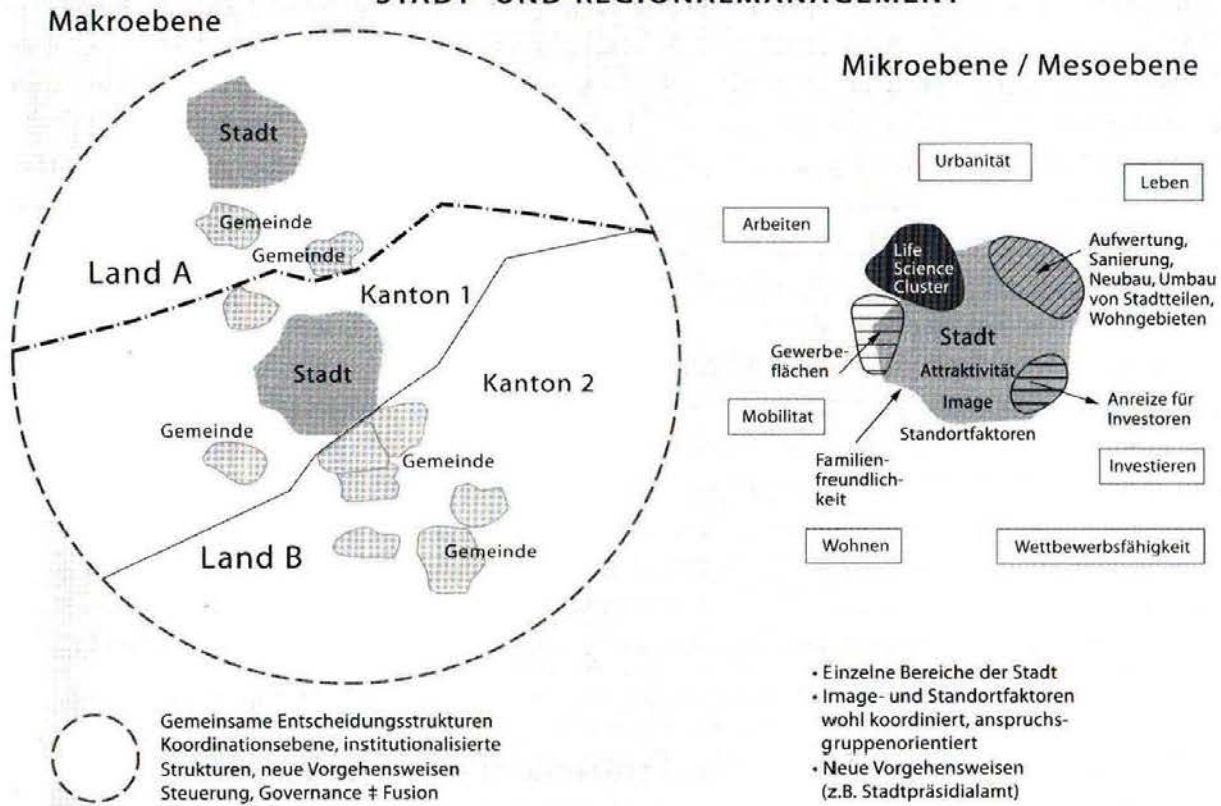


Abb. 2 Elemente der Stadtentwicklung auf der Makro- und Mikroebene.

## 2 Stadt- und Regionalmanagement als umfassende Stadtentwicklungspolitik

### 2.1 Normative und andere Ebenen

Stadtentwicklung – auf der normativen Ebene handelt es sich dabei um Ziele, die leicht von allen geteilt werden können: ein attraktives, gutes Lebens- und Arbeitsumfeld, ein guter, stabiler oder wachsender Wirtschaftsstandort, ein angenehmes kulturelles Umfeld im ökologischen Gleichgewicht. Solche oder ähnliche Attribute finden kultur- und regionsunabhängig fast überall Akzeptanz. Die Frage ist jedoch, wie sich unter diesen normativen Zielsetzungen von Stadtentwicklung Ziele finden lassen, die so breit abgestützt sind, dass Stadtentwicklung sinnvoll für alle ist. Eine umfassende Stadtentwicklungspolitik hat nach *Funke* (1994) Ansatzpunkte in mehreren Dimensionen: dem soziokulturellen Umfeld, dem wirtschaftlichen Umfeld von Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und Arbeitnehmern, dem politischen Umfeld von Stadt-, Gemeinde- oder Kantonsverwaltung, sowie dem geographischen und historischen Umfeld. Verbunden sind diese Akteursgruppen durch Kommunikationsprozesse, die sich damit befassen, die Ausgangssituation zu analysieren, Zielsetzungen und Umsetzungsstrategien festzulegen, ferner die Anspruchsträger in der Ergebnisumsetzung einzubeziehen. Umfassende Stadtentwicklungspolitik hat unter Einbeziehung der Zielgruppen in der Konzeptgestaltung normative, operative, objektive und subjektive Ebenen zu bedienen, um letztlich objektivierbare Faktoren der Lebens-, Arbeits- und Standortqualität in Wert zu setzen. Auf der normativen Ebene geht es darum, politische Zielvorgaben und ein



Stadtleitbild zu entwickeln, auf der strategischen Ebene sind es die aus dem Leitbild abgeleiteten Ziele und Strategien für die verschiedenen Handlungsfelder. Auf der operativen Ebene müssen die zur Umsetzung notwendigen Massnahmen definiert werden (Funke 1994).

Notwendige Voraussetzung für die Entwicklung eines Leitbildes ist eine seriöse Situationsanalyse, die sowohl eine Umfeld- als auch eine Standortanalyse beinhaltet. In der Umfeldanalyse werden gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, Zielgruppen und Wettbewerber auf dem Markt untersucht. In der Standortanalyse werden Strukturanalysen und Standortbeurteilungen vorgenommen, wirtschaftliche Profile, Aktivitäten und Servicequalitäten wie auch das Image untersucht. Als Ergebnis einer seriösen Situationsanalyse kristallisiert sich das Ist-Profil mit einer realistischen Stärken- und Schwächen-, Risiken- und Chancenanalyse heraus, können Ziele konkretisiert und Leitbilder für zukünftige Stadt- und Regionalpolitik konzipiert werden. Die Strategieentwicklung beinhaltet Zielgruppenauswahl, Positionierung im Standortwettbewerb und die Identifikation von Handlungsfeldern für ein Stadt- und Regionsmarketing, z. B. Wirtschaftsförderung, Tourismus, Bildung, Kultur. Ein Massnahmenkatalog für die Realisierung von Zielen mit akkurater Aktivitäts- und Zeitplanung, Finanzsteuerung (*“Financial Engineering”*) und Bestimmung persönlicher Verantwortungen ist ein weiterer Baustein der erfolgreichen Stadtentwicklungskonzeption, deren Erfolg durch harte Kontrollen gemessen werden müssen, z. B. dem Projektfortschritt, der Zielerreichung, dem Einfließen von Ergebnissen und Konsequenzen (Pfaff-Schley 1997).

## 2.2 Probleme beim Verständnis von Stadtentwicklung und Stadtmanagement

Während viele dieser Elemente bekannt klingen und manche Städte für sich beanspruchen, Ziele und Leitbilder der Stadtentwicklung entwickelt und Formen der Umsetzung aufgegleist zu haben, wird doch häufig vergessen, eine sorgfältige Situationsanalyse sowie Projektplanung inklusive der Budget- und Zeitplanung bei den Umsetzungsstrategien zu machen. Eine bundesdeutsche Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik zeigt auf, dass man in den meisten Städten weit entfernt ist von einem echten Stadtmanagement (Birk et al. 2006): Häufig wird Stadtmanagement mit Stadtmarketing verwechselt, was einen begrenzten Bereich des Stadtmanagements ausmacht und sich mit der Vermarktung des Standortes, der Touristendestination oder einzelner Geschäfts- und Stadtbereiche befasst. Auch einige Artikel in diesem Themenheft bekunden dieses Verständnis. Des Weiteren wird in den meisten Fällen der Erfolgskontrolle kaum Beachtung geschenkt – Aktivismus in Sachen Stadtentwicklung ersetzt den geordneten Prozess und schliesslich wird vergessen, die Zielgruppen in Kommunikatons- und Meinungsbildungsprozessen zur Stadtentwicklung einzubinden. Die wichtigen Kommunikationsprozesse, seien es jene, die das isolierte Ressortdenken verantwortlicher Experten oder Mandatsträger überwinden helfen, seien es jene, welche die Anspruchsgruppen in der Stadt einbinden würden, werden jedoch kaum genutzt. So ist auch Stadtkommunikation nach innen und aussen ein Teil des modernen Stadtmanagements.

Nach aussen will modernes Stadtmanagement einen partizipativen Dialog zwischen der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und den Bewohnern, den gesellschaftlichen Institutionen, und Gruppierungen erreichen, nach innen will es einen offenen Austausch zwischen Mitgliedern der Stadt-/Gemeindeverwaltung, den Mandatsträgern, den Ressorts und der Regierung. Bringt man Stadtmanagement auf den Punkt, so ist es die Formulierung von Zielen, notwendigen Massnahmen mit Zuständigkeiten, Zeitrahmen, Mitteleinsatz und Erfolgskontrolle, denen ein umfassender, breit abgestützter, gedanklicher Entwurf zugrunde liegt. Ausserdem umfasst es einen Prozess, der von der öffentlichen Verwaltung als zentrale Führungsaufgabe und nicht als Einzelressort verstanden wird. Umfassendes Stadtmanagement ist also kooperative Stadtentwicklung mit dem Ziel, die Stadt und ihre Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige aufzuwerten, sowie Lebens- und Arbeitsqualitäten zu erhalten und zu steigern. Verbesserte Kommunikation und



langfristige Partnerschaften zwischen allen, die bei der Gestaltung des Lebens- und Wirtschaftsraumes Stadt mitwirken ist dabei ebenso grundlegend wie partnerschaftlich erarbeitete Leitlinien und konsensorientierte Diskussionen von Zielkonflikten.

### 3 Stadt- und Regionalmanagement als Prozessmanagement und -gestaltung

Es geht um eine andere und neue Ebene der Planung von Raum, nämlich um eine strategische Neuaufstellung von Städten und Regionen, die alle Anspruchsgruppen einbindet und diesen gerecht wird. Es geht um die Entwicklung von Netzwerken, Institutionen und Initiativen für die kommunale und regionale Stärkung von Wirtschaftsstandorten, urbanen Qualitäten unter Ausbalancierung der Ansprüche von Bewohnern an den Wohn- und Lebensraum, den Unternehmensnutzern und den stadt- und regionalpolitischen Entscheidungsträgern. Es geht um eine vertrauensvolle Kommunikationskultur, um das Prozessmanagement und die Prozessgestaltung einer zukunftsfähigen Stadt- und Regionalentwicklung durch Netzwerke, seien dies Netzwerke von Firmen und Universitäten (*„Wirtschaftscluster“*, dazu Floeting 2008) oder die Selbstorganisation von Stadtreigionen durch neue Steuerungsstrukturen, Dialog- und Entscheidungsprozesse und komplexe Standortentwicklungsstrategien über Kantons-, Gemeinde- oder auch Ländergrenzen hinweg (dazu Fürst 2008). Es geht um mehr Mitsprache, Transparenz, Neujustierung bestehender Institutionen, stärkere Anreizstrukturen zur Mitarbeit an Netzwerkzielen, die Identifizierung von intellektuellem, kulturellen und sozialem Kapital für die Gestaltung von Zukunft in neu gedachten, *„lernenden“*, von Netzwerken gestalteten Städten und Regionen.

Es geht nicht um klassische Planung oder Marketing, auch wenn Stadt- oder Städte- und Regionenmarketing ein klassisches Mittel zur Standortentwicklung ist (dazu z. B. Homann 1995, Pfaff-Schley 1997, Funke 1994). Netzwerke, neue Selbstorganisation und Steuerungsstrukturen sind keine statischen Gebilde, sondern unterliegen selbst Veränderungsprozessen, die gestaltet werden müssen. Dabei geht es um die Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik zur Schaffung und Stärkung der lokalen und regionalen Wettbewerbsfähigkeit, Lebensqualität, attraktiver lokaler und regionaler Rahmenbedingungen für innovative Unternehmen und zur Stärkung der lokalen und regionalen Besonderheiten als Profilbildung und Antwort auf globale Entwicklungen. Für die Steuerung von *„Wirtschaftsclustern“* ist dies schon begriffen, für die Prozessgestaltung von Stadtentwicklung tut man sich noch schwer.

Stadt- und Regionalmanagement fokussiert auf Prozessgestaltung und kompetenzfeldorientierte Entwicklungsansätze und Konzepte, die Neugestaltung des Verhältnisses von Verwaltung, Politik und Planung und *„planungsbeeinflussten“* Bürgern, Unternehmen, Verbänden, Organisationen und Kommunen. Stadtmanagement initiiert und moderiert die Netzerkennung und Organisationsebenen (*„organising capacities“*) von Städten und Regionen, welche die Beteiligung von Akteuren gewährleistet, neue Akteure einbindet und Steuerung schafft, welche eigene Förderkapazitäten und Ressourcen mobilisiert.

Stadtmanagement entwickelt Strategien und Instrumente sowie politische Handlungs- und Umsetzungsfähigkeit durch

- soziale Kompetenz, Dialogprozesse und Konsensfindung
- adäquate, zum Teil neue Organisationsstrukturen durch Ansprechpartner in bestehenden Einrichtungen oder durch Sonderorganisationen (z. B. Eurodistrikt) und neue Einrichtungen (z. B. Stadtpräsidialamt)



- Erarbeiten von Strategien und Konzepten in Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft
- Schaffung wirtschaftsnotwendiger Infrastruktur (z. B. Freiflächen für “*Wirtschaftscluster*”)
- Initiierung, Unterstützung und Moderation von Netzwerken zwischen Unternehmen, Verbänden, Hochschulen (“*Clusterdialog*”)
- Konzipierung von Querschnittsaufgaben wie Netzwerkprofilierung, Förderung der Klein- und Mittelbetriebe sowie Metropolitan-Entwicklungsplanung
- Unterstützung von Leitprojekten und Einzelpolitiken, mit denen Standortqualitäten, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationspotenziale, Lebensqualität erhöht werden können.

Netzwerke und erfolgreiche Vernetzung der Anspruchsgruppen in der Region und die Arbeit an Schnittstellen von Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Bevölkerung zur Identifizierung lokaler und regionaler Potenziale sind zentral im Stadtmanagement. Im Stadtmanagement gilt es, alle Ziel- und Anspruchsgruppen, vielfältige Interessen und Nutzungskonflikte zu vereinen. Dies muss als Führungsaufgabe erkannt werden. In seiner Funktion als Prozessmanagement ist Stadtmanagement damit auch Sozialtechnik, die die unterschiedlichen politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Leitvorstellungen einer Stadt bzw. einer öffentlichen Verwaltung und aller anderen Anspruchsgruppen zu koordinieren sucht. Es ergibt sich als selbstverständlich, dass Stadtmanagement nicht nur das Reden miteinander, sondern aktives, verbindliches Handeln und Beherrschen von Handwerkszeug bedeutet. So müssen Leitbilder für die Förderung und den Einbezug aller Träger des Wohlstands entwickelt werden: der Bürger, der Unternehmen, der Verbände, der Wissenschaft, des Kultursektors und des Tourismus. Besonders wichtig ist es dabei zu bestimmen, welche Rolle die offizielle übergeordnete Stadt- oder Metropolitanplanung sowie andere Akteure zu spielen haben und welche Urbanität geschaffen werden soll.

## 4 Fazit

Stadtmanagement ist demnach eine strategische, d. h. Struktur schaffende Aufgabe. Sie beinhaltet eine umfassende, unternehmerische Stadtentwicklungspolitik, die nicht nur Zielvorstellungen gemeinsam erarbeitet, sondern auch Leitbilder entwickelt, realisiert, finanziert und für deren Umsetzung und Kontrolle sorgt. Stadtmanagement ist keine Gelegenheitsplanung (“*planning by opportunities*”), obwohl es das Wahrnehmen von guten Gelegenheiten nicht ausschliesst. Es ist auch nicht Vermarktung von Veranstaltungen (“*Event-Marketing*”), obwohl dies ein kleiner Teilbereich der Stadtentwicklungspolitik ist.

Stadtmanagement beinhaltet also zugleich ein neues Verständnis von Stadtentwicklung und als Prozessmanagement von zukunftsfähiger Stadtentwicklung ist es zugleich Methode und strategisches Instrument. Wer Stadtmanagement auf Aussendarstellung, imagebildende Massnahmen, ein paar organisatorische Umstrukturierungen verkürzt, vergibt eine Chance echter Prozessgestaltung. Dies ist leider noch in vielen Städten der Fall (Birk et al. 2006). Städte entwickeln sich in einem hohen Masse aufgrund des Selbstverständnisses und der Identifikation aller Anspruchsgruppen mit ihrer Stadt. Im Stadtmanagement werden diese im querschnittsorientierten, integrativen Prozess der Zukunftsgestaltung der Stadtentwicklung mit eingebunden. Dies beinhaltet auch eine Abkehr von sektoral, ressortspezifisch, punktuell abgewickelter Gelegenheitsplanung (“Schubladendenken”), ferner benötigt es eine neue Generation von eigens für das Prozessmanagement von Stadtentwicklung ausgebildeten Personen mit:



- Interesse an langfristigen Entwicklungshorizonten (wie soll unsere Stadt in 20, 30 oder 50 Jahren aussehen?),
- Mut zum Initiieren und Durchhalten *sehr* langfristiger politischer und planerischer Prozesse, die über die eigene politische Mandats-, Berufs- oder Lebenszeit hinausgehen können,
- dem Willen für behutsames Vorgehen in kleinen und kleinsten Schritten (keine “grossen Würfe” – “Eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit dem *ersten* Schritt” und vollzieht sich in Tausenden von kleinen Schritten),
- Bewusstsein für Folgen unterlassener Leitbilder, Strategien, Finanzierungen, Kontrollen,
- dem Wunsch, lokale Potenziale voll auszuschöpfen, eine Stadt gegenüber anderen Städten eindeutig zu positionieren, deren Alleinstellungsmerkmal (“*unique selling points*”) und unverwechselbare Identität in Wirtschaftskraft für die Stadt und Lebensqualität für alle umzusetzen.

Wollen wir unsere Städte und Regionen auch weiterhin als attraktiven und funktionierenden Bestandteil unserer europäischen Kultur erhalten, müssen wir sie aktiv schützen und im Interesse einer nachhaltigen Wirtschaftsstruktur gestalten. Es reicht dabei nicht mehr aus, Städte und Regionen nach bisherigem Muster zu lenken und zu verwalten. Es gilt, gesellschaftliche und wirtschaftliche Strömungen rechtzeitig zu erkennen, zu bewerten und dann mit Hilfe von aktiven, wirksamen Massnahmen zukunftsweisende Entwicklungen anzustossen. Ein professionelles Stadt- und Regionalmanagement erstellt hierfür die Voraussetzungen.

Stadt- und Regionalmanagement ist vor allem ein sinnvoll gesteuertes Ausrichten der Stadtentwicklung auf die sich ändernden Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen wie Bürger, Investoren, Unternehmen, Touristen. Um diese Aufgabe bewältigen zu können, bedarf es einer professionellen Ausbildung auf hohem qualitativem Niveau. Der Studiengang “Stadt- und Regionalmanagement” der Universität Basel ([www.stadtmanagement.ch](http://www.stadtmanagement.ch)) bietet hierfür alle Voraussetzungen.

## Literatur

- ARL. 2004. *Strategien für Grossstadregionen im 21. Jahrhundert. Empfehlungen für ein Handlungsfeld von nationaler Bedeutung*. Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL). Arbeitsmaterial Nr. 309, Hannover, 1–3.
- Birk F., Grabow B. & Holbach-Gröming B. (Hrsg.) 2006. *Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven*. Beiträge zur Stadtforschung 42, Deutsches Institut für Urbanistik (DIFU), Berlin, 1–320.
- Homann K. 1995. *Marketing für Kommunalverwaltungen: eine abnehmerorientierte Marketingkonzeption für den kommunalen Bereich*. Impressum Berlin, 1–473.
- Floeting H. (Hrsg.) 2008. *Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik. Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement*. Edition DIFU Stadt, Forschung, Praxis Bd. 5, Deutsches Institut für Urbanistik (DIFU), Berlin, 1–282.
- Fürst D. 2008. Metropolregionen, Wissensregion und Governance. *Raumforschung und Raumordnung* 66(3): 219–229.
- Funke U. 1994. *Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption*. Neue Schriften des Deutschen Städtetages. Heft 68, Stuttgart, 1–94.
- Kühn M. 2008. Strategische Stadt- und Regionalplanung. In: *Raumforschung und Raumordnung* 66(3): 230–243.
- Pfaff-Schley H. 1997. *Stadtmarketing und kommunales Audit*. Berlin, 1–223.
- Selle K. 1996. *Was ist bloss mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln: ein Werkbuch*. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69, Dortmund, 1–161.
- Wehrli-Schindler B. 1993. Die Stadtplanung ist tot – es lebe das Stadtmanagement. In: Buchmüller L., Fingerhuth C. & Huber B. (Hrsg.): *Management der postmodernen Stadt*. ORL-Bericht 85, Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung (ORL), Zürich, 1–91.
- Wehrli-Schindler B. 1995. *Lebenswelt Stadt: Berichte zur Lebenssituation in Schweizer Städten*. Zürich, 1–199.